

Drauschke/Drauschke



Führen im Wandel (5)

Die neuesten Kolumnen über Kommunikation,
Führung und Changemanagement

Leseprobe



Drauschke/Drauschke

Führen im Wandel (5)

Die neuesten Kolumnen über Kommunikation,
Führung und Changemanagement

Stimmen zu den Kolumnen

„Wir befinden uns in einer Welt multipler Krisen. Dies sind Herausforderungen, denen wir uns stellen müssen. Doch gerade aus Krisen ergeben sich wertvolle Chancen, das bisherige Handeln zu hinterfragen und innovative Lösungsstrategien zu entwickeln. Der fünfte Kolumnenband lädt uns ein, mit konkreten Erfahrungsberichten das eigene Handeln zu reflektieren und positive Denkansätze zu fördern. Führung beginnt bei sich selbst. Nur wer sich selbst führen kann, kann andere führen. Mit Authentizität und einer positiven Grundeinstellung gelingt es, Mitarbeitern ein Vorbild zu sein und diese zu motivieren. Die breit gefächerte Zusammenstellung der „Wissenshäppchen“ in diesem Band ermutigt uns, wie mit den richtigen Konzepten in Verbindung mit der digitalen Transformation der Change Prozess im Gesundheitswesen gelingen kann.“

Dipl.-Kfm. Torsten Rantzsch, MBA, Vorstand – Pflegedirektor, Universitätsklinikum Düsseldorf

„In einer Zeit sehr starker Veränderungen, Corona, Kriege, Social Media, Kl, Digitalisierung, Home-Office – um nur einige zu nennen –, bleibt der Mensch im Fokus und eine wertebasierte Führung wird immer wichtiger. Leadership basiert auf einer gemeinsamen Haltung und Werten wie Nachhaltigkeit, Unternehmertum und Unabhängigkeit. Das eigene Verhalten und die Vorbildfunktion einer Führungskraft verbunden mit einer positiven Grundausstrahlung und einer Lösungsorientierung schaffen Vertrauen und Motivation. Gute Kommunikation ist essenziell für Führung. Führungskräfte sollen offen, direkt und transparent kommunizieren, auf Augenhöhe mit den Mitarbeitenden sprechen und sicherstellen, dass alle gut informiert sind. Gerade in einer Zeit des Home-Office und der virtuellen Besprechungen ist der persönliche Austausch von besonderer Bedeutung.
Die Kolumnen von NextHealth sind dabei eine wertvolle Unterstützung zur Reflexion und als Ideengeber.“

Jürgen Zimmermann, Associate Partner, DREES & SOMMER

„In einer Welt, in der Veränderung zur Normalität geworden ist, steigt bei den Menschen naturgemäß die Verunsicherung. Das betrifft alle Professionen und alle Ebenen. Jeden Tag kann man spüren, dass die vorhandenen, eingespielten Strukturen an ihre Grenzen kommen. Doch in der Komplexität der Systeme gibt es keine klaren neuen Wege, sondern endlos viele Optionen. Um ins Handeln zu kommen, hilft oft der richtige Impuls zur rechten Zeit. Angenehm verpackt wie in den Kolumnen, trifft dann ganz nebenbei eine Anregung auf eine abgetauchte offene Frage und bei passender Gelegenheit wird daraus angewandte Veränderung im Handeln. So helfen neben den großen Konzepten gerade auch die kleinen Impulse den Menschen – und damit den Systemen – Sicherheit und Leistungsfähigkeit zurückzugewinnen.“

Marianne Thömes, Baudirektorin, Saarland-Heilstätten GmbH



Führen im Wandel (5)

Die neuesten Kolumnen über Kommunikation, Führung und Changemanagement

von

Pia Drauschke

Dr. Stefan Drauschke

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2025 medhochzwei Verlag GmbH, Heidelberg

Alte Eppelheimer Str. 42/1
69115 Heidelberg
E-Mail: info@medhochzwei-verlag.de
Web: www.medhochzwei-verlag.de



ISBN 978-3-98800-103-0

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die automatisierte Analyse des Werkes, um daraus Informationen insbesondere über Muster, Trends und Korrelationen gemäß § 44b UrhG („Text und Data Mining“) zu gewinnen, ist untersagt.

Satz: creative vision, Lünen

Druck: ADverts printing house, Riga

Titelbild: © NextHealth GmbH

Geleitwort

Führen im Wandel Band 5 – wirklich? Ja, dies ist tatsächlich bereits der fünfte Sammelband mit Kolumnen zum Themenkomplex Führung, Changemanagement und Kommunikation, die in den vergangenen drei Jahren in „Klinik Markt inside“ erschienen sind. Führen im Wandel ist und bleibt ein Dauerthema, das insbesondere durch die Kolumnen von Pia Drauschke und Stefan Drauschke in KMi über mittlerweile fast 15 Jahre wieder und wieder thematisiert wird.

Und lassen Sie mich thematisch erweitern: Wandel durch Führung! Management in und von Gesundheitseinrichtungen befindet sich im ständigen Wandel, weil sich das Gesundheitssystem und die damit verbundenen Herausforderungen ständig ändern. Wandel seinerseits bedarf der Führung, der gezielten Weiterentwicklung – eine der vorrangigen Aufgaben von Management.

Nach der Corona-Pandemie hatten ja wohl alle gehofft, dass nun etwas ruhigere Zeiten anbrechen – stattdessen stehen insbesondere Krankenhäuser vor fast unlösbar den ökonomischen Herausforderungen, die durch die vom Bundesgesundheitsminister angekündigte „Revolution“ in Form der geplanten Krankenhausreform erst in etlichen Jahren abgemildert werden wird – wenn überhaupt! Ökonomisch schwierige Zeiten bedeuten ihrerseits massive Anforderungen an Führung und ständiges Changemanagement. Hinzu kommt der mittlerweile nahezu überall zu spürende Fachkräftemangel, der einen weiteren massiven Stressfaktor für das gesamte Personal und damit auch für das Management darstellt. Last, but not least die Digitalisierung, die den über Jahrzehnte hinweg massiv unterschätzten und unterfinanzierten IT-Bereich der Kliniken plötzlich vor völlig neue Herausforderungen stellt. Und: Digitalisierung bedeutet auch Change – nicht nur in der IT, sondern in allen Bereichen des Krankenhauses!

Die Kolumnen zum Thema „Führen im Wandel“ greifen aber regelmäßig noch einen weiteren Aspekt von Führung auf: Menschen, die täglich Führungsaufgaben zu bewältigen haben, unterliegen ununterbrochen massiven Anforderungen – sie benötigen selbst Werkzeuge, um mit diesem permanenten Druck umzugehen. Ob persönliche Krisen, Motivationsprobleme, stressbedingte Drucksituationen – Selbstdührung und Lebensbalance sind angesichts der Belastungen in Führungspositionen wichtige Aspekte, um auf Dauer leistungs- und führungsfähig zu bleiben.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen, den Leserinnen und Lesern dieses fünften Bandes von „Führen im Wandel“, viele positive Anregungen für Ihre herausfordernde Tätigkeit!

Dr. Uwe K. Preusker
Herausgeber – Klinik Markt inside

Vorwort

Als vor drei Jahren der vierte Kolumnenband herauskam, hatten wir unserem Eindruck bereits Ausdruck verliehen, dass sich die Welt der Veränderung immer schneller dreht. Drei Jahre später haben sich die Krisen um uns herum als weiter verschärfende „Stapelkrisen“ entpuppt. Wir kommen von der Pandemie über das Kriegsgeschehen in der Ukraine und Nahost zur sich immer weiter deutlich hervortretenden Klimakrise mit Überschwemmungen, Dürren, Megastürmen und blicken dabei gebannt auf die politischen Entwicklungen diesseits und jenseits des Atlantiks. Gleichzeitig ist die Krankenhauslandschaft in Deutschland im akuten Umbruch, begleitet von sich nur nach und nach konkreter entpuppenden Gesetzesvorlagen aus dem Gesundheitsministerium. Die stationären Fallzahlen haben sich tatsächlich nicht erholt, es mangelt an Liquidität und Fachpersonal und gleichzeitig ist die Ambulantisierung und Digitalisierung in vollem Gange. Ob es Absicht und politisch gewollt war oder nicht, die Umgestaltung vollzieht sich in schnellen Schritten: Krankenhäuser werden insolvent und geschlossen oder in ihrer Funktion verändert und zu ambulanten Zentren oder Pflegeeinrichtungen umgebaut, während große und stark spezialisierte Einrichtungen prosperieren und profitieren.

Das alles ist Change pur und benötigt sowohl ein gut begleitetes Changemanagement als auch eine starke Change-Ability und Resilienz der Organisationen und der Menschen in den Krankenhausunternehmen. Dabei sind auch ausgeprägte Kommunikations-, Führungs- und Digitalisierungsskills der Führungskräfte aller Berufsgruppen in den Krankenhäusern gefragt sowie eine partizipative Führungskultur, die den Menschen im durch das Management gesetzten Rahmen die Möglichkeit für Beteiligung bietet und ihre Selbstwirksamkeitserwartung stärkt. Es braucht die richtigen Mitarbeitenden „im Bus“; und es muss klar und vorstellbar sein, wohin die Reise geht und wie man dorthin gelangen möchte. Konflikte können dabei immer auftreten und der Umgang damit will gelernt und erprobt sein, damit am Ende Nützliches daraus erwächst. Und wenn es einmal schiefgeht, dann steht an, Verantwortung zu übernehmen und keine Schuldigen zu suchen, damit es zukünftig besser laufen wird.

Bei all diesen Herausforderungen müssen die Batterien auch einmal aufgeladen werden, damit Hochleistung und Lebensbalance – und damit auch Gesundheit – dauerhaft erhalten bleiben.

All dies sind die Kernthemen des vorliegenden fünften Kolumnenbandes – und nun wissen Sie, worum es geht. Bestimmt sind Sie schon ein wenig neugierig geworden, und daher wünschen wir Ihnen in diesem Sinne wieder viel Freude beim Lesen und Umsetzen der einen oder anderen Anregung in Ihrem beruflichen oder privaten Alltag.

Berlin im Januar 2025

Pia Drauschke und Stefan Drauschke

Inhalt

Stimmen zu den Kolumnen	2
Geleitwort	7
Vorwort	8
Abbildungsverzeichnis	12
Unternehmenskultur und Führung	13
20 Jahre Führung im Krankenhaus – Ein Erfahrungsbericht	13
Agile Unternehmenskultur – auch im Krankenhaus? (1)	20
Agile Unternehmenskultur – auch im Krankenhaus? (2)	25
Über die organisationale Resilienz und das Selbstmitgefühl	30
Storytelling für Führungskräfte	34
Erfolgsrezept Partizipation – wie Sie Mitwirkung im Unternehmen am besten gestalten	37
Die Spiele der Erwachsenen	41
Mit Konflikten umgehen	45
Führung in der Arbeitswelt von morgen (1)	54
Führung in der Arbeitswelt von morgen (2)	59
Strategie und Digitale Transformation	63
Zum Jahresbeginn gemeinsam in Klausur gehen	63
Der CIO im Krankenhaus in und nach der KHZG-Ära	67
Digitale Transformation: Management und IT – Chancen, Interessen und Positionen	75
Digitalisierung im Gesundheitswesen: Von der IT-Leitung zum „Digital Enabler“ – oder wie der Match zwischen ÄrztInnen, Pflege und IT funktionieren kann	79
KHZG – der „vergessene“ Fördertatbestand 4	88

CHANGE IT: Wie sich die IT-Abteilung der MHH aufmachte, um „Digital Enabler“ für die digitale Transformation zu werden	94
Selbstführung und Lebensbalance	102
Wie wirklich ist die Wirklichkeit – und was das für Sie bedeutet	102
Über Krisen und den Umgang damit – oder was der radikale Konstruktivismus mit Resilienz zu tun hat	106
Wie Optimismus und Lebenszufriedenheit den Geschäftserfolg beeinflussen	110
Gedanken über die Motivation mit Sinn und Verstand	114
Über Schuld, Verantwortung, Verzeihung und Vergebung	116
Der Wert, einmal weniger oder etwas ganz anderes zu tun	120
Selbstführung für Führungskräfte und Mitarbeitende	124
Autorenverzeichnis	128
Anhang	129



Unternehmenskultur und Führung

20 Jahre Führung im Krankenhaus – Ein Erfahrungsbericht

Vieles hat sich in Bezug auf Führung in den letzten 20 Jahren geändert, und wir wollen diesen Änderungen einmal auf den Grund gehen. Zunächst möchten wir noch einmal die beiden Begriffe „Führung“ und „Management“ differenzieren. Man führt Menschen und managt Systeme wie ein Qualitätsmanagement-, Kennzahlen- oder Erfolgsvergütungskonzept. Natürlich hat eine Führungskraft oder ein/e ManagerIn beide Aufgaben, doch es lohnt sich, diese im Kern auseinanderzuhalten. Man kann nämlich Menschen nicht managen!



Abb. 1: Führungskraft.

Früher galt, dass man fachlich kompetent sein muss, und dann wurde man Führungskraft. Führung ist dann eher nur ein Nachgedanke. Der beste Zahlenknecht wurde Controlling-Chef, der beste Vertriebsmitarbeiter Vertriebsleiter etc. Gerade bei ärztlichen Führungskräften war dieses Phänomen oft zu beobachten. Die beste und durchsetzungsfähigste ärztliche FachexpertIn wurde ChefärztlIn. Was man zur Führung brauchte, würde man sich schon irgendwie zulegen. Wenn man bedenkt, dass eine mittelgroße Klinik vom Umsatz her mit einem mittelständischen Unternehmen zu vergleichen ist, dann wundert es nicht, wenn sich der Erfolg manchmal nicht so einstellt wie gewünscht. Führung ist eine eigene Profession und damit der Gegenpol zum „Nebenbei“, hat Prof. Heinz Stahl in einem Beitrag der ÖKZ¹ geschrieben.

Wir haben anlässlich der Jubiläumsausgabe Führungskräfte aus Krankenhäusern befragt, wie sie Änderungen in der Führung über die Jahre wahrgenommen haben. So äußert sich Herr Sebastian Lehotzki, Geschäftsführer des Klinikums Aschaffenburg-Alzenau, dass mehr Freiraum für die Mitarbeitenden mitnichten mehr Freiraum für die Führungskräfte bedeutet. Weiterhin wandelte sich der Arbeitgebermarkt hin zu einem Arbeitnehmermarkt, was die Führungskräfte zum Umdenken zwingt. Früher verließen Mitarbeitende ihren Arbeitgeber, heute verlassen Mitarbeitende ihre Führungskraft. Lehotzki meint, es sei wesentlich, die Führungskräfte zu befähigen, dass die Mitarbeitenden auch zukünftig den Wunsch haben, zu bleiben und dies als stark ausgeprägtes Gefühl erleben.

Herr Marcus Wortmann, CIO der MHH, äußert zu Führung Folgendes: „*Führung im Krankhaus Anfang des Jahrtausends fand in der Regel innerhalb der eigenen organisatorischen Insel in hierarchisch geprägten Strukturen statt. Die Grenzen der eigenen Abteilung boten ausreichend Abgrenzung und Sicherheit. Vernetztes Denken und Agieren in übergreifenden, auch wechselnden Teams, konnte sich durch Projektarbeit erst langsam entwickeln. Vor dem Hintergrund der wachsenden Komplexität und der Verflechtung von Arbeitsprozessen über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg geht es heute viel mehr darum, eine für alle handhabbare Arbeitsumgebung zu schaffen. Das heißt, die Komplexität stabil bewältigen zu können und permanente Veränderungen bereits einzuplanen. Das gelingt m.E. am besten über ein Führungsmodell, das sich an Personen richtet und Beteiligung einfordert.*

Führung besteht für mich heute mehr denn je in der Dialektik aus der Verantwortung für den eigenen Beitrag als auch aus der für das Gelingen des Ganzen. Partizipation und Mitverantwortung vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels schafft eine attraktive Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit, in der jede und jeder sich wiederfinden kann.“



1 Das österreichische Gesundheitswesen ÖKZ, Ausgabe 05/2022, 63. Jahrgang. Seite 32–33.

Die Spiele der Erwachsenen

Es ist schon sehr interessant, wenn man uns Erwachsene bei der Konversation im Rahmen von geschäftlichen oder privaten Beziehungen ein wenig „belauscht“. Es fällt auf, dass es ein sehr beliebtes Spiel gibt, das oft und immer wieder in der einen oder anderen Weise zur Aufführung kommt. Es handelt sich um das „Täter-Opfer-Spiel“, das in verschiedenen Varianten zu erleben ist. Meist gibt es einen Einstieg von einem der Gesprächspartner, und dann springt der andere darauf an und schon nimmt die Dynamik ihren – meist unguten – Lauf. Der Ausgang des Spiels ist oft mindestens unbefriedigend für beide und gipfelt in Streit, Abwertungen, Vorwürfen und Schuldzuweisungen. Oft ist dabei zu beobachten, dass die Täter- und Opferrolle im Gesprächsverlauf wechselt.

Wenn Ihnen das bekannt vorkommt und Sie vielleicht daran im Sinne besserer Ergebnisse und besserer Beziehungen arbeiten wollen, dann lohnt sich die Lektüre dieser Kolumne besonders für Sie.

Zunächst möchten wir einen kurzen theoretischen Überblick geben und die Grundpfeiler der Transaktionsanalyse (TA) beleuchten. Es handelt sich um eine tiefenpsychologische Methode vom Psychiater Eric Berne, die in den 50er und 60er Jahren entwickelt wurde und heute noch Bedeutung und Gültigkeit besitzt. Kernstück der TA ist ein Konzept der unbewussten Lebensskriptmuster basierend auf den drei Ich-Zuständen Eltern-, Erwachsenen- und Kind-Ich. Sie haben immensen Einfluss auf unser Denken, Fühlen und Verhalten. Man unterscheidet das fürsorgliche und das strenge Eltern-Ich, mit allen Einstellungen und Verhaltensweisen, die wir von unseren Vorbildern, primär den Eltern, übernommen haben. Im Zustand des in der Regel im Geschäftskontext angemessenen Erwachsenen-Ich setzen wir uns mit der Realität auseinander, sammeln Information aus der Außenwelt wie auch aus den eigenen Ich-Zuständen durch Beobachtung ohne Bewertung und bemühen uns um eine objektive Sichtweise. Wir sprechen klar und eindeutig. Alle unsere natürlichen Wünsche, Bedürfnisse, Gefühle spiegeln sich im Kind-Ich, mit allem, was wir als Kind erlebt und wie wir darauf reagiert haben. Wer fühlt und handelt wie damals, befindet sich in seinem Kind-Ich-Zustand (angepasst, rebellisch, frei). Es sei erwähnt, dass der einzige gute und kreative Lernzustand das „freie Kind“ ist, das in uns allen schlummert und manchmal von uns in Seminaren und Trainings erst einmal wieder „geweckt“ werden muss, damit Neues möglich wird.

Ein weiteres wichtiges Element der TA sind die Antreiber. Sie sind ein bedeutsamer Teil der eigenen Lebensskriptmuster (sei perfekt, sei schnell, mache es allen recht, streng Dich an, sei stark). Sie sind sozusagen tief verankerte elterliche Botschaften an das Kind. Als Eltern-Gebote haben diese Botschaften für Kinder einen Absolutheitscharakter, der nicht angezweifelt wird. Mit den Antrei-

ber hat das Kind quasi einen „Kompass“ zur Hand, der ihm in neuen Situationen sagt, wonach es sich richten kann, um die Zustimmung der anderen Menschen zu erhalten. Als Erwachsene prägen die Antreiber unsere Denkmuster und unser Verhalten maßgeblich und sind eine wichtige Quelle von hilfreichen und limitierenden Überzeugungen und Glaubenssätze.

Das Dramadreieck beschreibt das Zusammenwirken von Opfer, Retter und Verfolger. Hier finden sich auch die umgangssprachlich bekannten Begriffe wie „Du bist ok – ich bin ok“ in der negativen Konstellation wieder, in der „der eine ok“ und „der andere nicht“ ist (Verfolger und Retter: Du bist nicht okay, ich bin okay; Opfer: Du bist okay oder nicht okay, ich bin nicht okay).

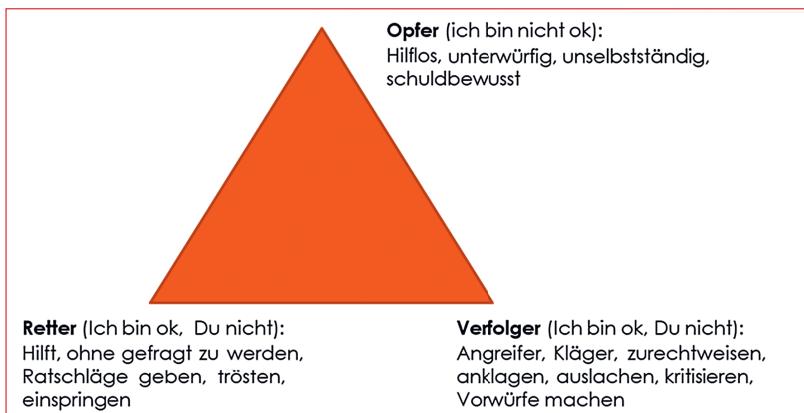


Abb. 12: Dramadreieck.

Quelle: Eigene Darstellung.

Der Ausstieg aus dem Dramadreieck erfolgt am besten durch die Umdeutung der drei Rollen. Der Retter wird zum Unterstützer, indem er nachfragt und keine ungebettete Unterstützung mehr anbietet („Welcher Vorschlag würde dir jetzt weiterhelfen?“, „Was brauchst du jetzt wirklich?“). Das Opfer wird zum Problem-inhaber und erkennt seine wahren Bedürfnisse und drückt sich offen und ehrlich aus nach einem Wechsel ins Erwachsenen-Ich. Der Verfolger wird zum Konfrontierer, der seinem Gesprächspartner in bester Absicht mögliche verdeckte Ebenen aufzeigt und ihn damit konfrontiert und Feedback gibt.

Das Dramadreieck mit seinen mitunter wechselnden Rollen wird wunderbar durch Loriot in einem seiner gezeichneten Sketche in Szene gesetzt¹⁹.

Doch kommen wir nun zu der Vollausprägung der Spiele der Erwachsenen.



19 Loriot – Feierabend „Ich will doch nur hier sitzen“. Online: https://www.youtube.com/watch?v=B2p6132ix_A [abgerufen am 3.10.2024].

Mit Konflikten umgehen

Die aktuellen Zeiten mit ihren großen Krisen sind schon sehr besondere. Mehr als 2 Jahre Corona-Pandemie und eine unumkehrbare Erderhitzung spätestens am Ende dieses Jahrzehnts, wenn die 1,5 Grad Klima-Ziele bis dahin weiter verfehlt werden, reichen offenbar nicht aus. Nun gibt es auch noch einen Angriffs-krieg mitten in Europa, von dem wir lange glaubten, dass er in die heutige auf-geklärte Zeit eines „Homo Sapiens“ gar nicht mehr passt – und dann noch mit jedem Potenzial einer weltweit vernichtenden Eskalation!

Doch auch im beruflichen Umfeld erleben wir immer wieder, dass beispielsweise Führungskräfte plötzlich den Hut nehmen müssen oder in einzelnen Krankenhausbereichen Mitarbeitende in Scharen kündigen, weil sie es nicht mehr aus-halten können und wollen, dort ihren Dienst zu verrichten.

All dies sind Folgen eines misslungenen oder gar nicht erst eingeleiteten Konfliktmanagements, weil vielleicht Konflikte nicht als solche frühzeitig erkannt wurden oder man sie ignoriert hat, geschweige denn proaktiv und konstruktiv mit ihnen umgegangen wurde. Wir wollen daher diese Kolumne dem Konflikt-management widmen, damit Sie die Welt in Ihrem Umfeld durch die leichtere Lösung „Ihrer“ Konflikte ein wenig besser machen können.

Konflikte verursachen hohe Kosten

Für die „kühlen RechnerInnen“ unter Ihnen möchten wir betonen, dass ungelöste Konflikte sehr viel Geld und Ressourcen kosten. KPMG hatte 2009 die Daten von 111 Unternehmen²⁰ im Hinblick auf Kollateralschäden bei Konflikten und drei sich wechselseitig beeinflussenden Dimensionen „Person – Team – Organisation“ identifiziert. Der vermeintliche Kampf gegen das eigene Unternehmen führt nicht selten zu Diebstahl, Unterschlagung, Dienst nach Vorschrift oder Absentismus. Hohe Fluktuation führt zu Kosten bei der Personalsuche und der Einarbeitung. PatientInnen oder KundInnen werden schlecht behandelt, Projekte nicht oder schlecht bearbeitet, Ziele werden nicht erreicht. In der Organisation sind häufig Über- oder Unterregulierung, Bürokratie und Misstrauenskultur die Folge. Dabei liegt es nahe, dass Vertrauen das beste Mittel ist, um Bürokratie in Grenzen zu halten. Laut der Studie werden 10 bis 15 % der Arbeitszeit im Unternehmen für Konfliktbewältigung verbraucht, bei Führungskräften sogar 30 bis 50 %. Fehlzeiten aufgrund betrieblicher Ängste und Mobbing am Arbeitsplatz belasten Unternehmen in Deutschland jährlich mit ca. 30 Milliarden EUR. Die Kosten pro Mobbing-Fall betragen im Durchschnitt 60.000 EUR und Fluktuationskosten (Brain-Drain), Abfindungszahlungen und Gesundheitskosten aufgrund inner-

²⁰ Konfliktkosten und Reibungsverluste in Unternehmen. Online: https://kpmg-law.de/content/uploads/2018/07/2009_Konfliktkosten_Reibungsverluste_in_Unternehmen.pdf [abgerufen am 3.10.2024]



Strategie und Digitale Transformation

Zum Jahresbeginn gemeinsam in Klausur gehen

Wenn die Feiertage zum Jahreswechsel vorüber sind und man zwischen den Jahren ungestört vom sonst vorhandenen Terminrummel ein wenig „klar Schiff“ machen konnte, dann ist es an der Zeit, sich über die Gestaltung der Zukunft zielgerichtet Gedanken zu machen. Dies geschieht immer noch am besten gemeinsam mit Ihren Führungskräften und LeistungsträgerInnen in Form einer Klausurtagung, in der Sie auf anderer Flughöhe und entfernt vom geschäftlichen oder medizinischen Alltag aus der Vergangenheit lernen und zusammen Gedanken und Ideen zu Zielen und Plänen formen können. Das kostet Zeit und benötigt die Überzeugung, dass sich der ganze Aufwand auch tatsächlich lohnt. Daher möchten wir einige aus unserer Sicht wichtige Aspekte zusammentragen, um Sie voll und ganz von der Sinnhaftigkeit von Klausurtagungen in Präsenz zu überzeugen.

Wichtig oder dringend?

Sie kennen sicher das bewährte Modell des „Eisenhower-Zyklus“ für besseres Zeitmanagement mit den vier Quadranten wichtig/dringend (Q1), wichtig(Q2), dringend (Q3) und nicht wichtig/nicht dringend (Q4, das ist der „Waste of Time-Quadrant).



Abb. 17: Eisenhower-Zyklus.

Sich einmal Zeit zu nehmen und zu reflektieren, was im vergangenen Jahr geschehen ist, was davon weitergebracht hat, welche Ziele erreicht wurden und welche nicht, die resultierende Ist-Situation zu bewerten, mit Stärken und Engpässen und letztlich SMARTE Ziele für die nächste Periode abzuleiten, sei es mittel- oder/und kurzfristig, das gehört mit Sicherheit zu dem rechten oberen Wichtig-Quadranten. Das Problematische daran ist, dass „wichtig“ nicht zugleich auch „dringend“ bedeutet, man kann jetzt miteinander tagen oder später. Jedoch ist es empfehlenswert, frühzeitig im Jahr und gemeinsam in einer Klausurtagung in entspannter Umgebung diese strategische Arbeit zu leisten. Je mehr Sie sich als Führungskraft im „Wichtig-Quadranten“ aufhalten, umso weniger Feuerwehraktionen werden notwendig (Q1) und umso besser können Sie im Verlauf „wichtig“ von „dringend“ unterscheiden und damit sowohl effizienter als auch effektiver werden. Sie vermehren Fokus und Energie auf die wichtigen Themen Ihres Unternehmens und ermöglichen, aus der Vergangenheit zu lernen.

Im Unternehmen oder außerhalb?

Mehr vom Selben bringt bekanntermaßen mehr vom Selben. Zum einen sind wir alle in Denk- und Tagesablaufmustern verhaftet, die nur bedingt Neues generieren. Man spricht im Change von „Pattern Interrupt“ – der Musterunterbrechung –, die die Gedanken im Kopf auf neue Bahnen lenken kann. Dies kann räumlich geschehen (anderer Seminarort), oder durch eine andere Sitzordnung oder durch die eine oder andere Intervention im Tagungsverlauf. Gehen Sie auch davon aus, dass die Besprechungsräume in Ihrem Unternehmen durch zahlreiche erlebte Situationen im Rahmen von zu lösenden Problemen oder gar Krisen nicht immer nur positiv emotional besetzt sind, wir sprechen von „Ankern“. Es handelt sich dabei um Reiz-Reaktionsverknüpfungen auf emotionaler Ebene. Erinnern Sie sich, dass Sie in einer bestimmten Umgebung plötzlich zuerst ein Gefühl bemerken, das dann mit einer bestimmten Erinnerung verknüpft ist, und zwar umso stärker, je intensiver die damals in der Situation empfundene Emotion gewesen ist? Schon deswegen empfehlen wir Ihnen, die Klausurtagung in einem guten Hotel oder Seminarhaus durchzuführen. Hier sorgt eine entspannte und kreative Atmosphäre für einen klaren Kopf und neue Gedanken, während ein gutes Miteinander auch positive Anker generieren kann, die in der Zukunft das Leitungsteam besser zusammenhalten. Der inoffizielle gemeinsame Abend des ersten Tagungstages reflektiert häufig noch einmal die Ideen des Tages, die dann nachts im Schlaf nochmals verarbeitet werden. Dies ist bei der Ablaufplanung der Tagung zu berücksichtigen.

Unter sich bleiben oder professionell moderiert werden?

Erst kürzlich haben wir wieder einmal, nachdem bereits viele Jahre vergangen waren, mit einem Krankenhauschef gesprochen, den wir über einen längeren Zeitraum von über 4 Jahren regelmäßig bei seinen Klausurtagungen mit einem



Die besten Kolumnen über Kommunikation, Führung und Changemanagement

Der fünfte Kolumnenband über Führung, Kommunikation und Change von Pia Drauschke und Dr. Stefan Drauschke befasst sich konsequent sowohl mit dem Umgang mit den immer schneller werdenden Veränderungen in medizinischen Einrichtungen als auch mit den vielfältigen Krisen im äußeren Umfeld.

Die Menschen in den Organisationen benötigen hierfür sowohl ein gut begleitetes Changemanagement als auch eine starke Change-Ability, klare Strategien und organisationale und persönliche Resilienz. Dabei sind auch ausgeprägte Kommunikations-, Führungs- und Digitalisierungs-Skills der Führungskräfte aller Berufsgruppen gefragt sowie eine partizipative Führungskultur, die den Menschen Möglichkeiten zur Beteiligung bietet und ihre Selbstwirksamkeitserwartung stärkt.

All dies sind die Kernthemen des vorliegenden fünften Kolumnenbandes und zugleich die Zutaten für erfolgreiche Führung und geschicktes Management. Spüren Sie die Leidenschaft der Autoren für diese Themen und lassen Sie sich auch dieses Mal wieder von gehaltvollen themenzentrierten Kurzbeiträgen anregen, wirksame Kommunikation auf bewährte psychologische Modelle zurückzuführen und zugleich von unterhaltsamen Bildern inspirieren.

Leseprobe



Dipl. Vw. Pia Drauschke und Dr. med. Stefan Drauschke verfügen über langjährige Erfahrung als Gesundheitsunternehmer, Führungskraft und Manager. Sie sind leidenschaftliche Coaches, Trainer und Veränderungsbegleiter überwiegend im Business-Kontext – insbesondere im Gesundheitswesen. Die Organisation und Moderation von Großgruppenkonferenzen gehört zu ihren Spezialitäten.

Schwerpunkte im Coaching und Training sind Führung und Selbstführung, Strategie- und Führungskulturentwicklung, Wertearbeit, wertschätzende, wirksame Kommunikation sowie Change- und Konfliktmanagement. Das bewährte und preisgekrönte Coachingformat „Business Retreat“ fokussiert auf Lebensbalance, Selbstführung und Resilienz.



www.medhochzwei-verlag.de

 medhochzwei

ISBN 978-3-98800-103-0



€ 38,00 (D)